

# 日本の経営が人的資源管理の定着に及ぼした影響<sup>1</sup> — リサーチ・アジェンダ —

福井直人

## 1. 開題

本研究の目的は「日本の経営が人的資源管理論の定着に及ぼした影響はいかなるものであったか」を解明するための予備的作業を行うことである。1980年代以降の米国において、人材マネジメント<sup>2</sup>を表す概念として、従来の「人事管理（Personnel Management：以下PMと略）」ではなく、「人的資源管理（Human Resource Management：以下HRMと略）」が用いられるようになってきた。元来はPMという概念が用いられることが一般的であったが、それが徐々にHRMという概念に置き換えられていき、少なくとも1980年代後半には学界のみならず実務界においてもこの用語が定着したと言われる。

PMとHRMの間にどのような相違点があるかについては後述するが、PMとHRMの間には根本的な発想の変容があることは疑いえないところであり、前者から後者へと移行したというのが通念である。もちろん、いかなる移行であれ一足飛びに移行が完了してしまうわけではなく、ある程度の期間やプロセスを経て移行するのが通常である。ゆえに、移行を考察する際には、移行の始まりと終了がいつであったかであり、かつそれがどのような要因によりもたらされたかであるかを検討することが重要である。通説的見解に従えばPMからHRMへの移行は1960年代から始まり、1990年代前半には概ね終了したと考えてよい。すなわち、1960年代に「HRMの生成」が生成し、1980年代以降から1990年代前半にかけて「HRMの定着」が起こったということになる。

HRMの生成および定着には理論的な要因と実践的な要因の両方があり、種々の要因が生成と定着に大きな影響を及ぼしてきた。もちろん、HRMの生成に影響を及ぼした要因と、定着に影響を及ぼした要因が同じであるとは限らない。それぞれが何であるかは別々に検討が必要である。この点については既に江（2003）において言及され、分析もなされてきた。

このような言及がある一方で、HRMの生成ないし定着に影響を及ぼした種々の要因についてはある程度の通念的見解が存在するものの、十分に体系的な整理がなされてきたとは未だに言えない状態である。種々の要因が列挙されてきたものの、HRMに影響を及ぼした諸要因がHRMの「生成」に影響したのか、あるいは「定着」に影響したのか、どちらかの区別がなされていない点が課題として残っている。また、HRMに影響を及ぼした諸要因が「理論的要因」なのか

1 本研究は「北九州市立大学特別研究推進費採択研究」として研究助成を受けた結果としての成果物である。この場を借りて謝意を表したい。

2 本研究では、人に対する管理一般のことを総称して「人材マネジメント」と呼ぶ。したがって、人事管理と人的資源管理の双方が「人材マネジメント」に包含されることになる。

「実践的要因」かの区別も必ずしも明確になっていない点も課題として挙げられる。

ここでの理論と実践という区分は Kant(1788) の理論理性と実践理性の区分から着想を得たものである<sup>3</sup>。Kant は人間の理性を重視したことで知られるが、それゆえにこそ理性の能力の吟味が必要であると、理論理性と実践理性を区別した。理論理性はものを認識する理性であるのに対し、実践理性は行為の場面において働く理性である。前者において主題となるのは自然法則を把握する科学的認識であり、後者において主題となるのは道徳である。Kant は確かに実践理性を理論理性よりも優位と位置付けたものの、だからといって形而上学的な理論理性を無視したわけではない。したがって、本研究もこの考え方に従いつつ、理論と実践を区別する立場をとる<sup>4</sup>。

本論に戻るが、本研究は PM から HRM への移行の解明に関する諸課題のなかでも、現実の日本企業における経営システムである「日本的経営」という実践的側面が、HRM の理論的定着に及ぼした影響がいかなるものであったのかを探究することを課題として選択した。端的に言えば「日本的経営が HRM の定着に多大な影響を及ぼした」という命題（以下、論文中で「命題」という場合はこの命題を指すこととする）の検証である。この研究課題を設定したのは下記のような理由からである。

第 1 に、日本的経営が HRM に影響を及ぼしたという通説は流布している一方で、それを示す有力なエビデンスが存在しないからである。日本的経営は HRM に対していついかなる形で影響したかを解明したい。第 2 に、江 (2003) でも指摘されるように、HRM の定着に寄与した理論的要因や実践的要因が必ずしも解明されたとはいえないからである。これまで、HRM の生成に寄与した要因に関する論考は多かった一方で、HRM の定着に寄与した要因が未だ明確にされていない。第 3 に、日本的経営が実践的のみならず理論的に普遍性を持つか否かを検証したためである。従来、日本的経営の普遍性はその海外子会社への現地適用可能性をもって議論されることが多かったが、それは実践レベルでの適用可能性を分析する試みであった。今後は、さらに日本的経営が実践レベルを超えて普遍的な理論にまで純化可能か否かを検討する作業が不可欠になるであろう。

この研究課題を達成するために、本研究は以下のような構成をとる。第 2 節では、HRM に対して日本的経営が影響を及ぼしたことを議論する諸研究を整理するとともに、諸研究に対して若干の批判的検討を行なう。第 3 節では、研究課題における一方の鍵概念である HRM とは何であるかを明確に規定する作業を行ない、同時に HRM の理論的側面と実践的側面の区分についても議論する。第 4 節では、研究課題におけるもう一方の鍵概念である日本的経営とは何であるかを明確に規定する作業を行ない、同時に日本的経営の理論的側面と実践的側面の区分についても議論する。第 5 節では、本研究で提示した研究課題を達成するために必要とされる作業は何であるかについて、独自の分析枠組を用いて図解する。第 6 節では本研究を要約するとともに暫定的な結論を提示し、本研究の理論的・実践的含意を導出する。

3 同著の翻訳書は複数あるが、本研究では入手の容易さから波多野訳 (1979) を参照した。

4 この学問上の難題に対し、櫻井 (2011) のように理論と実践を区分すべきでないと主張する見解もあるが、経営学にあっては現実企業で生起している現象たる実践と、研究者によって創造される理論を、それぞれ区分することには今もなお合理性があるといえよう。もちろん理論と実践の区別は明確に可能なものではないが、HRM の生成ないし定着の学説史的意義を探究しようとするれば両者の区別が不可欠である。

## 2. 研究課題に関連する先行研究の整理

HRM に対して日本の経営が影響を及ぼしたとする見解は日米両国の教科書において通念のように書かれているが、実際にその命題が真であるか否かを分析した学術的研究は少ないといえる。日本の経営は日本企業において発現した現象であるから、日本の研究者が分析対象とするには得意なところであろう。実際に、日本の経営に関しては「日本的経営論」という一大研究分野が開拓されてきたといつてよい。かたや、HRM に関する学説史的研究は日本では最近多くなってきたものの、HRM の発祥国である米国に比して相当少ないのが現状である。日本人研究者による HRM の学説史的研究書といえば、野呂 (1998)、岩出 (2002)、松山 (2005)、伊藤・田中・中川 (2006)、岡田 (2008) などが優れている著書として挙げられる程度であろう。これらの著書においてさえ、上記命題に関する本格的な分析が行なわれているとは言い難い。学術的雑誌における原著論文においてさえも、命題に関する論文はかなり少ないといつてよい。日本の研究者の強みであるところの「日本の経営」と、米国発祥の HRM を架橋するような研究が見られないことは憂慮すべきことである。しかし、少ないながらも日本の経営と HRM の連関について示唆する研究は公刊されてきた。たとえば、岩出 (2002)、江 (2003)、游 (2010)、上林 (2011) などである。本節ではそれらを端的に整理しながらも、本研究の視点から一定の批判を加えることとしたい<sup>5</sup>。

HRM に日本の経営が多なる影響を及ぼしたとする見解を、日本に広く知らしめた研究として、岩出 (2002) がある。同氏の学説史的な理解としては、1960 年代に HRM が生成し、その後次第に普及していき、1980 年代から戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management : 以下 SHRM と略) への移行が始まったというものである。実はこの理解は岩出 (2002) のみならず、後でみる江 (2003) や上林 (2011) のほか、多くの論者によって共有されている通念となっている。

しかし、本研究はこの通念には従わない。本研究の学説史的な理解としては、1960 年代に HRM が生成したことは岩出 (2002) の見解と同様であるが、1980 年代以降を SHRM の生成ないし定着の時期と見ない。1980 年代以降も HRM の時代は続いており、むしろ HRM の定着がこの時期に大きく進んだと本研究では考えている。というのは、本研究では HRM と SHRM に概念上の断絶的差異は無いと考えているからである。ゆえに、岩出 (2002) のいう SHRM 概念とは、HRM のなかでもとりわけ戦略を強調するものであり、HRM 概念に内包されるものと本研究ではとらえる。なお、本研究における HRM と SHRM の関係については後に再度検討する。したがって、岩出が SHRM と表現するところを便宜上ここでは HRM と置換して表現する。

同著においては HRM の生成における現実的背景として、米国企業の競争力低下、ならびに米国産業における労働生産性低下の原因である「伝統的な企業経営のあり方」を修正する試み、たとえば QWL 運動、日本的経営ブーム、エクセレント・カンパニー・ブームがあったことを挙げている。これらの要因は一般的通念として HRM の生成ないし定着に影響を及ぼした要因としてしばしば取り上げられるものである。

これらの要因は PM の限界を浮き彫りにする要因であり、人間尊重を強調する人材マネジメ

5 なお游 (2010) は「日本の経営と人的資源管理」という魅力的なタイトルの論文にもかかわらず、日本の経営と人的資源管理の連関についての記述が少ないため、ここでの整理からは除外する。

ントへの移行を促す要因ことは間違いない。一方で、HRMに戦略との統合を促す要因であったかといえそうではないといえる。ここで挙げられる要因は、従来の人間機械視の人間観およびそれに根ざす作業組織設計に修正を迫るものではあるが、戦略の強調へとつながる実践的要因として挙げるには論拠に乏しい。この点で上記の要因は、同氏がいうSHRMの生成にではなく、むしろ通念として捉えられているとおりのHRMの定着にこそ影響したというべきではないか。あえてSHRMがHRMと異なり戦略面を強調する人材マネジメントであると主張したいならば、それに影響する諸要因も戦略と関連する要因を挙げなければならない。しかし、岩出(2002)はそれを行わず、SHRMに影響を及ぼした諸要因の整理に失敗しており、ひいてはHRMとSHRMそれぞれの概念規定の曖昧さにもつながってしまったものと考えられる。

本研究との関連でいえば、日本的経営をHRM生成の要因として取り上げたところが興味深い。しかし、日本的経営が及ぼした影響について議論される際にOuchi(1981)の見解をそのまま引用するなど、日本的経営の理論的側面すなわち日本的経営論が強調される傾向がある。換言すれば、日本的経営というときにその実践的側面を指すのか理論的側面を指すのかが明確に区分できていない。この点が本研究の問題意識からの批判である。

次に江(2003)は、岩出(2002)の見解を踏まえつつ、HRMに及ぼした諸要因についてHRMの生成期と定着期に分けて分析することの重要性を説き、諸要因について学説史的に論究している。本研究の問題意識も江(2003)から大きな着想を得ているが、同時に同論文には不十分な点もいくつか存在する。第1に、HRMの「生成」ではなく「定着」に注目する理由が定かではない点である。第2に、HRMの定着に影響を及ぼした要因として日本的経営のみを挙げている点である。なぜ日本的経営のみを取り上げるのか、そしてHRMの生成に及ぼした諸要因とそれはどのように関連しているのかが明確にされていない。第3に、HRMの定着に及ぼしたとする「日本的経営」が何なのかに関して概念規定が皆無である点である。人材マネジメントの側面(とりわけ熟練形成)だけでなく労使関係、組織構造、生産管理的側面、ガバナンス、組織間関係なども日本的経営のサブシステムであるという記述があるが、同研究が射程に入れる日本的経営とは何かが明確でない。第4に、日本的経営やHRMという概念が、実践的側面と理論的側面のどちらに注視しているかが曖昧な点である。同論文においては日本的経営については実践的側面を指していると考えられる一方で(とはいえ理論的側面を指すかのような曖昧な箇所もあるが)、HRMが米国における人材マネジメントの新しい実践を表すのか、学術的研究や教科書における新しい理論体系を指し示すのかが不明である。第5に、日本的経営とHRMが類似していることのみをもって、日本的経営がHRMの定着を促したとする論法をとることである。この論法では本当に定着を促したか否かは仮説にとどまらざるを得ないであろう。

さらに、上林(2011)はHRMと日本的経営の類似性に着目し、HRMが人材マネジメントにおいてことさら新展開というほどの発想法の転換でないと指摘している。その一方でPMからHRMのパラダイム転換が強調される理由について、次のような仮説を立てている。「1980年代における日本的経営の成功を、とりわけ人材マネジメントの仕組みに注目してそのエッセンスを抽出し、「日本的経営」という用語を使わず別の角度から表現しようとしたのが、この「人的資源管理」パラダイムであると考えられる」(上林、2011、27頁)。

要するに、米国企業が日本企業の経営実践や人材マネジメント諸制度を参考にして、人材マ



ネジメントのあり方を変えようとしたことを示すシンボリック表現こそが HRM であるというのである。そして上林 (2011) のいう「パラダイム転換」とは 1980 年代～ 90 年代に日本的経営の影響を受けて HRM 概念が普及したことを指す概念であるから、本研究の概念でとらえなおせば HRM の定着に相当するものであると考えられよう。

上林 (2011) の論考は本研究の問題意識とも非常に近く示唆に富む研究であるが、そこでの見解も仮説レベルにとどまっていることは否めない。同論文の結びにおいて、HRM (ないし SHRM) パラダイムの成立に日本的経営が何らかの寄与をしたことを、歴史的観点から精緻に検証することができるならば、有意な経営学史的発見につながりうるかもしれないと締めくくっていることから、それは明らかである。また、同氏の見解も非常に興味深いものの、HRM が米国的人材マネジメントの実践的側面を指すのか、あるいは理論的側面を指すのかが必ずしも明確ではない。この点が本研究の問題意識からなされる批判である。

以上の研究動向から理解できることを若干整理しよう。第 1 に、HRM 概念の普及すなわち HRM の定着は 1980 年代以降に起こったというのが各論者の共通認識である。換言すれば、1980 年代に初めて HRM 概念が提起され生成されたわけではないという理解である。第 2 に、日本的経営が HRM に何らかの影響を及ぼしたのは他でもなくこの時期であるという認識である。ちょうど日本的経営の隆盛は 1970 年～ 1980 年代に相当しており、このブームが海外にも知れ渡り HRM の定着にも影響したであろうということである。第 3 に、第 2 の点は仮説にとどまっており、現時点においてさえ「日本的経営が HRM の定着に及ぼした」ことは証明されていないという事実である。

今後解明されるべきことは第 3 の点に関連してくる。かつ、まさにこの点こそが冒頭に掲げた問題意識であり、提示した命題である。上記の若干の研究、そして後でみる HRM 概念の整理からも理解できるように、日本的経営と HRM の間には共通点ないし類似点が数多く指摘されてきた。しかし、そのことをもって HRM はすぐれて日本的経営であるとか、HRM が日本的経営から多くを学んだなどと結論づけることは、論理の大きな飛躍としか言えない。HRM が日本的経営に類似していることは、日本的経営が HRM に大きな影響を及ぼしたことの証拠を提供するものではない。米国の実務家あるいは研究者が、日本的経営を参照せずに、独自にそのような制度や施策を開発したのかもしれない。

それでは、本研究の命題を証明するにはいかなる作業が必要であろうか。日本的経営が何らかの影響を HRM に及ぼしたことが示すにあたって解明すべきは以下の点である。いつその影響を及ぼしたのか (「生成期」なのか「定着期」なのか)、どのような経路で影響を及ぼしたのか、そしていかなる内容のインパクトをもたらしたのか、という点である。その解明の事前作業として必要なのは「HRM」と「日本的経営」を示す内容を吟味することであり、双方の概念について明確な規定が求められる。

### 3. 命題における「HRM」の概念規定

#### 3. 1 HRM の特徴

HRM とはいつどこで生成し、定着してきた理論であり、どのような内容と特徴を有する理論なのか。通説的見解によれば、HRM という言葉が使用され始めたのは 1960 年代の米国であ

り、人材マネジメントを示す新しい概念として主流になったのは1980年代以降といわれている。しかし、この言葉が従来のPMとどのように違うのか、どのような特徴をもっているのかについては、必ずしも明確でなく、混乱しているというのが実態である。

HRMとは何かを議論する際には、HRMという人的資源とは何かを議論しなければ始まらない。人的資源は、物的資源、資金的資源、情報的資源と並んで、経営資源を構成するひとつの要素である。今日でこそ人的資源という概念が用いられるようになったが、従来の米国企業において、労働者はコストとしかみなされてこなかった。そこでは彼らがもともと保有している能力をいかに効果的に、しかも人件費などのコストをいかに最小限に抑えて引き出すかという視点にとらわれていた。すなわちPMでは極論すれば、人をマンパワーつまり代替可能な労働力とみなしていた。

しかし、人々はもはや企業にコストをもたらすだけの存在ではなく、その代わりに投資の価値ある資源、さらに言えば持続的競争優位を確保するための最大の経営資源としての位置を占めるようになる。Megginson(1967)によれば、現有能力をただ活用するだけでは得られるリターンにも限界があるのに対して、投資や育成を実施し従業員の能力をより一層高めてから活躍の機会を与えれば、より大きなリターンを期待できるという。人的資源概念の生成に大きく貢献したMiles(1965)の言葉を用いるならば、HRMでは企業で働く従業員全員を「未開発の資源の貯水池」とみなすのである。それらの資源には肉体的な技能とエネルギーだけでなく、創造能力や責任、自己管理行動、そして自己制御行動の能力を含むものであるとされる。HRMにおける鍵概念は人的資源であり、彼らが保有・発揮するコンピテンスなのである。ちなみに資源という概念のニュアンスは日米で少々異なるかもしれないが、米国においてはポジティブな意味合いで用いられることが多いようである<sup>6</sup>。

新しい人間観の根底には、人間は本来働く意欲があり、能力を発揮したいと思っているという人間観がある。これは行動科学とりわけモチベーションの内容理論に基づく人間観である。すなわち、利潤最大化という企業行動は市場競争から導出される至上命題であるが、この実現のためには他社より優れた製品やサービスを提供することが不可欠であり、これらを生産したり販売したりするのは言うまでもなく自社の従業員である。企業はこうした担い手を自らの手で手間暇かけて育成する必要がある。したがって、人材マネジメントの制度としてはとくに人材育成が重視されており、最近ではその技法としてコンピテンシー・マネジメント<sup>7</sup>が注目されている。

このような新しい人間観があるか否かが人材マネジメントのあり方を規定しており、それがPMとHRMの断絶的差異をもたらしている。ただし、Guest(1987)やBratton & Gold(2003)でも言及されているように、論者によっては、伝統的にはPMと呼ばれていたものに対する現代的用語あるいは単なる言い換えにすぎないとされるなど、PMとHRMに本質的相違がないとする主張も存在してきた。しかしながら、PMとHRMには断絶的な差異が存在するという説が通念として定着している。人的資源の特性を踏まえたうえで、従来のPMと新しいHRMの差異を端的にまとめたい。

6 日本では、人的資源とHRMという概念に対して批判的な論者も存在することは確かである。たとえば長谷川(1998)や島(2000)などはHRMが労働者に対するさらなる搾取と抑圧の手段であることに警鐘を鳴らしている。

7 コンピテンシー・マネジメントについては福井(2009)においてその意義を検討している。

Guest(1987)などの通説的見解によれば、1960年代の半ばごろまでのPMの特徴は概ね次の3点にまとめることができよう。第1は、企業のなかで働く人々はあくまでコストにすぎず、人材マネジメントの課題は人件費をいかに削減するかであった。第2は、人件費をおさえるためには従業員が怠けないように厳しく管理・監督しなければならないとされ、人は統制の対象に過ぎない位置づけであった。第3は、人材マネジメントの重点が集团的労使関係におかれており、労働組合との交渉が非常に重要な位置を占めていた。

これに代わる概念がHRMである。人的資源を経営資源のなかでも特別な存在としてとらえるこの発想こそHRMと呼ばれるものであり、PMでの人材マネジメント制度設計原理に变革を迫るものである。HRMでは、これまでPMにおいて個別に管理していた採用や育成、評価など、雇用に関する諸領域をより統合的な視点から設計する。そうしなければ、長期間に及ぶ育成方針の一貫性が保てないからである。また、戦略と人材マネジメントの適合性も強調される。経営資源を有効活用するためには資源の配分パターンを考慮しなければならないが、このパターンこそが経営戦略なのである。経営戦略論の知見を一部援用しながら、事業戦略と適合的なHRM制度の設計が肝要であることが主張される。

制度面においては、PMでやや軽視されがちであった賃金管理や労働時間管理も、人材育成を進めるうえで大に関係するため、HRMの発想のもとでは重視されることになる。最近では各人の個性や能力により適合した育成の実現を目的に、自律的キャリア開発など個別従業員管理施策に対する関心も高まっている。以上要するに、他の経営資源と比較してはるかに多くの可能性を秘めている人的資源を対象とし、そこから得られるであろう長期的リターンを目的として、雇用から労働条件にいたるすべての領域を統合的視点に基づいて管理するための制度ないし過程を、HRMと考えることができる。

上記のような人間観に根差したうえでHRMの制度設計がなされるが、その設計原理ないしパターンは、HRMの概念枠組すなわち理論として表現される。一般にはこれをHRMモデルと呼ぶ。HRMモデルには唯一無二の理念型があるのではなく、諸論者によって多様なモデルが提示されてきた。その代表的なモデルとしてここではハーバード・モデルとミシガン・モデルを検討する。これらを取り上げる理由は、何よりもこれらのモデルが後々のHRM研究の礎とされしばしば引用されてきた点を挙げることができる。そしてハーバード・モデルとミシガン・モデルは同じHRMモデルの範疇に属するにもかかわらず、両者間に大きな制度設計原理の差異が存在するからである。

まずはハーバード・モデルから検討しよう。1981年にはハーバード・ビジネス・スクールにHRMの科目が開設され、同科目は必修科目として位置付けられた。そして同大学院は、HRM専用の教科書であるBeer *et al.*(1984)を公刊した。Beer *et al.*(1984)によればHRMとは、企業と従業員すなわち人的資源との関係のあり方に影響を与える、経営的意思決定や行動のすべてを統括するものである。そこでは人的資源は社会的資産と認識されている。したがって、高い人的資源の能力、適切な従業員関係を開発していくことは、いずれも投資のパラダイムのなかで考えられている。

Beer *et al.*(1984)はHRMを構成する4つの制度領域として「報酬システム」「人的資源フロー」「職務システム」「従業員からの影響」を提示している。その特徴は「職務システム」

の制度領域に端的に見られるように、人材マネジメントの設計原理として、従来の「コントロール・モデル」に代わり「コミットメント・モデル」が展開されているところにある。コミットメント・モデルへの移行は「職務システム革新」によりもたらされるとしている。「職務システム革新」とは、たとえば従業員の職務上の責任を拡大したり、職務内の決定に従業員を参加させることを増大したりすることを通じて、従業員の企業の目標に対するコミットメントを高めていく施策である。この実現のためには、雇用保障を確実にする「人的資源フロー」の制度が不可欠であるという。また、新技能の修得を促進する技能給や、あるいはコスト削減や利益向上の成果に従業員に分配する成果給などの、「報酬システム」からの支援も必要になるという。さらに、各制度領域の意思決定には、「従業員からの影響」のメカニズムが考慮されなければならない。各制度領域の間には一貫性（congruence）が保持されていなければならない。以上に述べた4つの制度領域が構造的に理解され、そのシステム化を図るべきであるとする点に、このモデルの新しさがある。

本研究の問題意識との関連で考察を加えるならば、「職務システム革新」を行おうとする場合に、コントロール・モデルの代替として策定されるコミットメント・モデルは、明らかに日本的経営と類似した制度設計原理をもつ点は注目されるべきであろう。この点については後ほどさらに検討する。

次にもうひとつの代表的モデルと位置付けられるミシガン・モデルについて検討する。このモデルにおけるHRMはFombrun *et al.*(1984)で提示されている。このモデルで強調されるのは経営環境の変化への柔軟な対応であり、それを実現するための経営戦略と人材マネジメントとの適合関係である。彼らはSHRMという概念を既にこの時点で用いているが、先にも述べたように本研究ではあえてHRMという概念に読み替える。

彼らはHRMを、組織の存在理由と戦略、組織構造、HRMという3つの側面から捉える。HRMは、選考、評価、報酬、開発という4つのサブシステムからなるシステムとして捕捉され、各サブシステムを戦略レベル、管理レベル、業務レベルへと分析レベルを分けながら把握されるという。とりわけ戦略レベルから、戦略的選考、戦略的評価、戦略的報酬、戦略的開発を提示している。

戦略的選考とは、組織の事業戦略を支援するために、内部労働市場と外部労働市場からの雇用に関するすべての活動である。戦略的評価とは、既存の従業員の潜在能力を戦略の視点から客観的に評価することであり、戦略の実行に貢献する。戦略的報酬とは、長期的な戦略目標を達成するための、内的報酬と外的報酬のシステムを構築することである。戦略的開発とは、企業が将来に必要とする従業員の適切な能力を開発するために、戦略の観点から人材育成ないしキャリア形成を実施することである。ただし、以上のようなミシガン・モデルの説明は極めて規範的であり、どのような戦略に対して具体的にどのような制度を設計し導入しなければならないかを示し切れなかった点が、このモデルの限界である。

ハーバード・モデルとミシガン・モデルの大きな違いは、HRMと経営戦略の統合を強調しているか否か、そして戦略に適合的な制度の具体的展開方法についての言及があるか否かにある。すでに見たように、前者よりも後者においてHRMと戦略の統合を強調し、それに伴う制度設計のあり方にまで言及がなされている。しかし、ハーバード・モデルにおいてもジェネラル・

マネジャーの視点が強調されるなど、戦略面を決して無視しているわけではない。たとえば、彼らは制度領域の統合化のアプローチとして「官僚主義的アプローチ」「市場主義的アプローチ」「家族的アプローチ<sup>8</sup>」という3つを提示し、各アプローチがもつ長所と短所を踏まえたうえで、企業の環境と戦略に合わせてこれらの3つのアプローチを独創的に組み合わせ、重複させて活用していくことが重要であると論じている。彼らが好意的に評価する終身雇用システムやコミットメント・モデルの特徴を内包するのが「家族的アプローチ」ということなのであり、いくつかのHRMと戦略の適合パターンの選択可能性があるなかで、結果として「家族的アプローチ」の優位性を説いたにすぎないのである。つまり、コンティンジェンシー的発想に含まれるベストプラクティスこそが「家族的アプローチ」なのである。したがって、両モデルはモデルには大きな差異があるが、根本的な発想の出発点は共有しているように思われる。

以上2冊のエポックメイキングな著書の公刊後、1990年代以降に入ると経営戦略論の影響をますます強く受けてHRM研究はさらに前進し、経営戦略、組織構造、HRMそれぞれの間の適合性を考える、いわゆるSHRMの論考が目立つようになってきた。ただし、後でも改めて説明するが、SHRM概念は取り立てて新しいことを言っている概念ではないので、その内容はHRMに包含されてしかるべきであるという立場を本研究は取っている。

以上ではHRMにおける人間観と制度上の特徴について整理した。本節第2項と第3項では、なぜこのような新しい人材マネジメントのあり方が求められるようになったのか、実践的要因と理論的要因に分けて考察する。

### 3. 2 HRMの生成と定着をもたらした実践的要因

HRMが生成・発展してきた経済的・社会的要因、すなわち実践的要因としては、通説的には環境変化に基づく新しい人材の出現がまず挙げられる。製造業から情報通信産業などへの産業構造の転換、高学歴化の進展に伴い、ブルーカラーに対するホワイトカラー労働者の相対的かつ絶対的に増加した。さらに、新しい人材である情報技術者や企画職能などを担う知識労働者が出現し、その数が増大した。しかも、彼（彼女）らの価値観は従来に比して多様である。また、彼（彼女）らのモチベーションを高めるためには科学的管理法にみられる単純職務の繰り返しは避けられなければならない、改めて労働の人間化（Quality of Working Life : QWL）の推進が課題とされた。

産業構造の転換に伴い労働組合に組織化されない人材も増加しており、非典型雇用の増加も相まって、労働組合運動の衰退化に拍車がかかっている。労働組合の退潮に伴い、集团的労使関係の側面は後退し、代わりに個別的労使関係の重要性が説かれるようになる。以上のように、従来型の画一的な労働者像とは異なる人材が増えたことは間違いない。人材の多様化の一方で、雇用差別に対する規制は厳しくなるばかりであり、EEO「雇用機会均等法」の充実がHRMにもインパクトを与え続けてきた。

また1980年代におけるグローバル競争の激化、とりわけ1990年代に入ってIT化の進展に

---

8 ここでいう「家族的」とはclanの訳語であり、辞書的には「氏族」や「閥」そして「祖先共通集団」といった意味がある。HRMの領域では岡田(2008)のように「協調的」と訳すこともある。ちなみにclanはOuchi(1981)でしばしば鍵概念として用いられており、ここに日本の経営論がHRMに影響を及ぼしたことが示唆される。

伴う世界規模でのスピードアップにより市場が変化した。また、大衆市場の分裂、消費者需要の一般的低下が各国で生じた。市場変化は必然的に労働市場の変化を引き起こすとともに、新しい市場に対応する人材の確保と育成が要求されるようになった。とくに「物の豊かさ」を競う工業化社会から、物から得られる便利性・快適性・サービスの多様性から得られる「心の豊かさ」を競う情報化社会あるいは知識社会への転換は、知識や情報の差を競うという従来とは決定的に異なる企業経営を要請した（石井編、2003）。

変化の著しかった 1980 年代前半に、米国企業は国際競争力を失い厳しい経営状況を経験し、技術や市場の変化への適応力を落としたことが競争力低下の要因とされた。経済活動の大幅な落ち込みの要因の分析と、根本的な対策の実施に、国を挙げての取り組みがなされた。企業内部においては、従来の経営と管理に対し大きな変革が図られた。とりわけ変革の対象として人材マネジメントが競争力回復の鍵をなすと考えられ、これが PM から HRM への移行の契機となった。従業員はもはや統制の対象ではなくなり、彼らからいかに高いコミットメントを引き出すかが、新しい人材マネジメントの重要な課題として提起された。変化が激しい時代には組織構造を機動的に変化させる必要があり、組織構造を変えれば職務内容も変わる。しかし、担当職務に要するだけの能力があればよいとする PM では、従業員にそうした適応力を期待することが不可能であることが再認識された。そこで米国の先進企業を中心として人材マネジメント改革は迅速に行なわれ、やがて米国経済の底力を示すことにつながったのである。

一連の人材マネジメント改革の指針となったのは、いわゆる日本的経営であったという通説めいた議論がなされることが多い。米国停滞の当時、比較的好調だった日本企業を調査したところ、従業員を使い切るというよりは、まさに長期にわたって囲い込み育てることを重視することが判明した。そしてその調査結果が人という資源に対する発想の転換を後押しすることとなったというのである。折しも 1980 年代は日本的経営の隆盛期であり、米国の第一の競争相手として君臨していた時代であった。日本企業と比較した米国企業の生産性の劣位と、米国産業における技術革新の停滞は、米国企業をして日本的経営を学ばしめる契機となった。なかでも、人材マネジメントでの改革が米国において喫緊の課題とされ、日本的経営からその制度的側面を摂取したと通説的には言われる。

日本的経営と HRM の連関を示唆する論者は少なくないが、当時そのような理解は米国で本当に広がっていたのだろうか。確証は得られないが、概ねこの理解はコンセンサスを得ていたようである。というのは、1980 年代を代表する米国の HRM 教科書である Beer *et al.*(1984) において、日本的経営が米国の人材マネジメントに影響したとする記述をしているからである。同著の日本語翻訳書の序文には、明らかに彼らが日本的経営から学んだことを証拠づける記述がある。そのなかで著者たちは、経営幹部たちが最大のライバルである日本を観察すると、そこには米国とは異なるけれども、非常に成功した経営のモデルが存在していると記述しており、日本的経営をモデルにすることを明確に主張している。その際彼らは、日本企業の成長には HRM に対する米国企業とは異なるアプローチがあると理解し、そこから何かを学ぼうとしたのである。彼らが注目したのは、日本企業における人材マネジメント諸制度の独特な組み合わせであった。それは、ゆっくりとした昇進、頻繁な異動、十分な資金を投じた教育訓練、あらゆるレベルでの協調の支持と促進、終身雇用である。この点について彼らは、日本の独自の社会と文化

の脈絡のなかで、日本人は労働組合と経営との間に協調的な関係を発展させてきており、そのことが結果として改善され生産性と品質をもたらしていると、日本的経営を高く評価する記述を残している<sup>9</sup>。

以上のように、新しいタイプの労働者増加、QWLの増加、雇用差別への規制、IT化、グローバル化、米国経済の停滞、日本的経営の注目といった現実的背景が、PMからHRMへの移行に関連していることが確認された。このなかで、HRMの定着にとくに影響を及ぼしたと考えられるのは、日本的経営である。それぞれの要因は1960年代だけでなく1980年代においてもなお継続している要因であり、HRMの生成期から定着期のすべてにわたって影響してきたことはおそらく否めない。しかし、そのなかで日本的経営のみは特別であり、1960年代におけるそれに対する注目は薄かったにもかかわらず、1980年代においてそのプレゼンスを大きく高めた。そうであれば、日本的経営は1960年代のHRM生成ではなく、1980年代のHRM定着に多大なる影響を及ぼしたと考えるほうが妥当である。

### 3. 3 HRMの生成と定着をもたらした理論的要因

HRMの生成に際しては実践的要因のみならず理論的要因もあった。HRMはとりわけ行動科学を最たる基礎としており、HRMの生成は行動科学の隆盛に起因しているといつて差し支えない。心理学の成果が人材マネジメントに応用されたことは奧林(1973)でも明らかにされており、第1次世界大戦中よりその応用はすでに行われてきた。第2次世界大戦後、産業心理学から影響を受けた行動科学(Behavioral Science)が1940年代末頃生成し、のちに大きく発展を遂げた。行動科学は人材マネジメント領域に多大な影響を及ぼした。

Robbins(2005)によると、行動科学は経験的・実証的研究を通して、社会の諸現象をそこに現れる人間行動に焦点を当てて分析・解明しようとする学際的アプローチをとる学問である。それは、社会的・文化的な状況において課題解決を目指す人間の行動を科学的に説明し、予測することを目的としている。とりわけ行動科学のなかでもモチベーション理論は人材マネジメント制度設計や職務再編成に応用されてきた。モチベータとして人間の欲求や自己統制を重視する行動科学論では「統合」と「一体的関与」の重要性が主張され、管理者はモチベーションの改善とよりよい成果を確保するための手段として「労働生活の質」を高めることを基本的な価値として受け入れるという考え方に立っている。この考え方を起点として組織開発論やQWL運動が展開されていった。これら一連の行動科学研究の知見がHRMの基礎部分を形成したのである。

HRMについて、行動科学以外の理論的基礎としては人的資本論がある。こちらは経済学的なパースペクティブであるが、その代表者の一人であるBecker(1964)は大学教育や職場訓練などの教育投資が将来の貨幣的および精神的所得の両者に影響を与えることを明らかにした。行動科学と人的資本論の他には、経営戦略論もHRMに対して理論面での影響を及ぼしている。

---

9 この記述はハーバード・ビジネス・スクールにおけるHRMの見解であり、ハーバード学派とも呼ばれる。もちろんこれ以外にもHRMに対する見解は多数あったのであるが、ビジネス・スクールでも最有力のひとつであるハーバードがこのような見解を打ち出したことは、日本的経営がHRMに及ぼした影響がいかに大きかったかを物語っている。とはいえ、あくまでも一つの見解に過ぎないから、この見解がHRMの通念にまで拡大したか否かはこの著書のみで判断することはできない。

先にみたとおり、HRMは人材マネジメントと戦略の適合性を強調するものであることから分かるように、HRMは戦略論からの知見も大いに摂取している<sup>10</sup>。

### 3.4 HRMとHRM実践の関係について

なお、HRMの理論的側面と実践的側面の関係について検討しておかなければならない。ここでの留意点は、上で取り上げた米国発の教科書や学術的研究におけるHRM概念は、ある箇所では米国における現実企業でのHRM実践を表しているかと思えば、別の箇所では学問的な理論としてのHRMの理論体系を表していることもある。実際のところ米国ではHRMについてわざわざHuman Resource Management Theoryという冗長的な語は用いないことから、HRMが実践なのか理論なのかを峻別するにあたり混乱を招いていることがしばしばある。

HRMは、当然ながら実務上用いられる制度、ならびに実践的側面を指すこともあるが、PMとの比較においてもっぱら概念枠組み、ないし理論的側面を示すために用いられることが多い。ここで混乱を防ぐために、本研究でいうHRMとは米国における人的資源管理の理論的側面、すなわち教科書において共有されている概念枠組を表す概念と規定する。したがって、厳密に言えばHRMとは人的資源管理論ということになる。これに対してHRMの実践的側面を表す箇所においては、以下ではHRM実践(practice)という概念を用いることとする。これは後に提示する「日本の経営論」と「日本の経営」の関係と対応するものであり、論点を明確化するための概念的整理である。

### 3.5 HRMとSHRMの関係について

1990年代とくに後半以降に入ると、HRMにおいて重視されていた戦略面をより一層強調するフレームワークとしてSHRMの概念が普及しはじめた。HRMとSHRMの相違点についても議論がなされており、ここでも見解の一致は実現していない。この論点については、本研究は「HRMとSHRMの両概念にある相違は断絶的なものではない」という立場をとり、HRMからSHRMへと移行したという通説的な立場はとらないこととしたい。換言すれば、SHRM概念で言われていることは従来のHRMですでに言われている内容であり、ことさらSHRMという概念を新しく用いる必要はないということである。

この見解と同じ立場に立つのが先にも引用したことがある庭本(2012)である。同氏はHRMとSHRMに決定的な差異がない論拠として以下3点を挙げる。第1に、HRMの人間観である「価値ある経済的資源」とSHRMの人間観である「企業の競争優位を導く源泉としての資源」との違いはなく、同じ資源的人間観を共有しているためである。第2に、しばしばHRM実践での責任者はHRMではライン管理者であり、SHRMではトップマネジメントとされるが、戦略実行がSHRMの目標であればSHRMにおいてもその責任はミドルマネジメントが担うもの

---

10 ただ、戦略と人材マネジメントの適合性については相反する動きもある。従来であれば、Chandler(1962)の「構造は戦略に従う」という命題にもとづき、組織は決められた戦略に従って動くべきとされたように、戦略論が経営学の出発点という意味合いさえ持っていた。しかし、一方的なトップダウン型戦略では人の要素が無視され、結果的に競争優位を失うこととなった。そこで新たなボトムアップ型創発的戦略と、それを実行する人的資源のマネジメント、ならびに組織設計と組織過程が模索されるようになった。この点は先に述べた日本企業の現場主義、オペレーション重視の戦略を念頭に置いた考え方も取れるであろう。この研究潮流はHRMにとどまらず、経営管理論の方面では1990年代の組織学習論や知識創造論へとさらなる展開を遂げている。



であるためである。第3に、組織目的と個人目的の統合がSHRMにおいて後退したかのように言われるが、そうではなくHRMにもSHRMにも妥当する抽象的目標であるためである。本研究も庭本(2012)と同じ見解である。HRMとSHRMには断絶的差異はないため、SHRMは従来のHRM概念に包含されて差し支えないという立場を本研究ではとる。

#### 4. 命題における「日本的経営」の概念規定

##### 4. 1 日本の経営論と日本的経営

本節では、本研究でいう「日本的経営」とはいかなる内容を指すのかについて、明確な概念規定をしておきたい。さしあたり本項では日本の経営と日本の経営論の関係について触れておきたい。一般に、日本的経営とは日本企業特有の経営制度や管理施策の体系を意味する概念である。すなわち現実には多くの日本企業で行われてきた経営制度・慣行・思想などを総称する実践的側面を表すものとする。なお論者によっては、日本の経営を日本型企业システム、または日本的経営システムと呼ぶこともあるが、本研究では日本的経営という表現に統一しておく。既に明らかであると思うが、本研究で前掲した命題で扱うのは実践的側面としての日本の経営のほうである。

一方で日本の経営論とは、現実の企業で実践されている日本の経営を分析対象とした学術的研究ないしその理論体系を指すことが一般的である。「日本的経営」とは「日本の経営論」のなかで用いられる概念や理論というレンズを通して捕捉された現象に他ならない。よって「日本的経営」は実践的側面なのであり、かたや「日本の経営論」は理論的側面なのである。ただし、日本の経営論といっても学問的に統一された分析枠組が存在するわけではなく、たとえば歴史学、社会学、経済学などを専門とする研究者がそれぞれ個別の枠組をもって日本企業を分析しているにすぎないのである。いわゆる日本の経営論には、個別的理论はあっても体系的理論が存在せず、少なくともバーナード理論に匹敵するような普遍性をもつ理論にはならなかったことは確かである。

この点について言及するのが庭本(2012)である。この論文において同氏は「日本の経営とは普遍的要因が特殊日本的に発現したものにはほかならない。それゆえ、その特殊性の認識を深めて理論的に純化してゆくと、どこの国の経営現象でも説明できる普遍的な理論に昇華するだろう」(庭本、2012、25頁)としながらも、この点を見逃して特殊論にとどまった日本の経営論は、そのまま米国経営に適用できず、説得的な説明も有益な示唆も与えることができなかったと、いくぶん落胆めいた批判を展開している。この批判を本研究の問題意識に引きつけて解釈すれば、日本の経営論はHRMに対して理論構築上、ないし分析枠組の設計上において、有意義な貢献をなしえなかったということである。なるほどHRMは日本の経営論からその本質にある概念や分析枠組を摂取することはなかったのである。

では本研究では日本の経営論を無視して日本の経営についてのみ考察するかといえば、それは否である。なぜなら、第1に、日本の経営を捕捉するためには理論を通して捕捉するほかなく、その理論としては日本の経営論が最も有用であるためである。第2に、仮に理論レベルでの日本の経営論そのものがHRMに影響しなかったとしても、実践レベルでの日本の経営が日本の経営論を媒介してHRMの定着を促したという可能性は否定できないからである。この点

において、本研究は「日本的経営論は、そのまま米国経営に適用できず、説得的な説明も有益な示唆も与えることができなかった」という庭本(2012)の見解を全面的には支持できない。

ただし、本研究のなかで日本的経営の特質を整理し抽出しようとする場合、日本的経営論に体系的理論がないことには当然に注意が払われるべきである。日本的経営論は多様であり、それがゆえに捕捉される「日本的経営」も論者により異なることには留意する必要がある。この点を踏まえつつ、次節では日本的経営論において捕捉される日本的経営がいかなるものであったかを学説史的に整理する。

なお、「日本的経営論」というタイトルが付いているか否かにかかわらず、日本的経営システムを分析対象とする諸研究を「日本的経営論」と呼ぶとすれば、膨大な数の日本的経営論がこれまで発信されてきた。これらを逐一詳細にレビューすることは本研究の紙幅を超えるし、またそのようなレビューを行なうことが本研究の目的ではない。あくまでも本研究の問題意識の範囲内での日本的経営論のレビューにとどめたい<sup>11</sup>。

#### 4. 2 日本的経営論の系譜にみる「日本的経営」

では日本的経営とはいかなる経営制度を指すのであろうか。日本的経営論の嚆矢としてしばしば挙げられるのは Abegglen(1958) であり、その後の日本的経営の捕捉方法に多大なる影響を与えた研究である。そこで挙げられる日本的経営の特徴は「人物評価にもとづく採用」「職工間の身分格差」「学歴と勤続年数で決定される賃金」「贈与としての賞与」「福利厚生の実施」「職位上の象徴的存在としての社長」「稟議による時間のかかる意思決定」などである。このように日本企業では、求むべき能率を犠牲にしても会社内の人間関係を最大限に維持しようとするところに特徴があるという。Abegglen(1958) はこれらの日本的経営の特徴であるさまざまな雇用形態や慣行が終身雇用制度に関係して形成されると指摘し、日本的経営のとりわけ人材マネジメントの側面が注目される契機をつくったといえる。

のちに対日報告書である OECD(1972) において、戦後日本経済の成長を支えたものは「終身雇用制度」「年功序列賃金」「企業別組合」の3つの雇用制度であることを指摘した。3つのそれぞれについての説明は冗長的になるのでここでは省略する。報告書を邦訳した労働省は、その序文において上記3つの制度を「三種の神器」と呼び、この用語のもつ語感が人々に受容されたため、以降日本的経営の代名詞として「三種の神器」が定着することとなった。

上に見た初期の日本的経営論は、いずれも海外発の日本的経営論であった<sup>12</sup>。これに対し、高

11 日本の経営論に関する文献レビューとしては既に多くの論稿が発表されており、たとえば飯田(1998)、大橋・小田(1995)、奥林(1996)、林(1998)、森本(1999)、高橋(2004)、橋本(2005)、晴山(2005)などがある。また、経営学の入門的教科書においても日本的経営論の章を設ける著書が数多く存在している。ゆえに、ここで改めて日本的経営論の系譜をたどることはもはや屋上屋を架す以上の行為となるため、あくまでも本研究の問題意識の範囲内に限定した簡素なレビューを心掛けることとする。

12 本研究では十分にに取り上げられないが、1970年代初頭に既に Drucker が「日本的経営から学べること」という論題でハーバード・ビジネス・レビューに寄稿していることは学説史的に興味深いところである。しかも、同氏はいわゆる「三種の神器」ではなく、総意的決定という日本独自の意思決定方式に注目して日本的経営論を展開しており、他にはない新しい着眼点を提示している。また、Drucker は 1950 年代より早くも人的資源概念を用いていたことも明らかであり、同氏の理論が日本的経営論ならびに HRM に及ぼした影響を解明することは、今後の学説史における課題となろう。Drucker が提示した人的資源概念に関する分析としては、たとえば三戸(2004)が参考になるので参照されたい。

度経済成長期以降に入ると日本独自の日本的経営論が発信されはじめた。日本独自の「日本的経営論」は、大きく2つのアプローチに分けることができるという（奥林、1996）。第1は、社会・文化制度的アプローチであり、第2は経済学的アプローチである。

社会・文化制度的アプローチの代表的研究としては、日本的経営の起源を江戸時代の商家に求める間（1964）、第2次世界大戦前後に共通して日本的経営の根底にある一貫した編成原理として安定性志向の強い集団主義があるとした岩田（1978）、日本人の間人主義に焦点を当てて日本的経営を解明する浜口・公文編（1983）、日本的経営の本質は「家の論理」すなわち階級制と能力主義にあるとした三戸（1991）といったものがある。以上の諸研究はそれぞれ分析視角こそ異なるが、日本の伝統的な社会や文化、あるいは日本人固有の心理特性に注目する点で共通している。

経済学的アプローチの代表的研究としては、日本企業の現場従業員が有する「変化と異常への対応」能力（同氏は後にこれを知的熟練と概念規定）こそが、日本企業の高生産性の源泉であるとした小池（1981）を挙げることができる。他の経済学的研究としては津田（1976）がある。同氏によれば、日本企業の戦前の経営が家族的編成の原理に立っていたのに対して、戦後の経営はそれとは別の編成原理によって編成されたとしている。この見解は津田（1981）、津田（1987）へと発展されている。同氏の一連の研究においては「生活共同体」という概念を用いて日本的経営を説明しており、戦前と戦後におけるそれは断絶的に異なるものであり、たまたま外形的に近似しただけであるとした。この点で同氏の研究は、通時的に日本特殊な要因が存在し、それが日本的経営の編成原理を形成していると主張する社会・文化制度的アプローチとは一線を画する研究である。

日本独自の研究をいくつか取り上げたが、1980年代前後には米国のコンサルタントや研究者から日本企業の経営・管理制度が高い生産性を生み出すメカニズム、ないしそれが有する優位性を紹介する試みがなされるようになってきた。米国も日本企業に学ぶべきだという議論が支流を占め、このタイプの日本的経営論は日米のみならず海外諸国に多大なる影響を与えることになった。その嚆矢としてVogel(1979)がある。同著はすぐに翻訳書が日本においても公開され、戦後の復興を経て欧米諸国に追いつけ追い越せとして経済活動が続けてきた日本人に自信のようなものを思い起こさせた。しかし、この本では日本的経営というものがともすればスローガンのように用いられるきらいがあり、その優位性がどこにあるのかが明示されたわけではなかった。

日本的経営に関するジャーナリスティックな論考が横行するなか、その普遍性を説くうえでブレイクスルーをもたらした力作としてOuchi(1981)が公開された。同氏の研究では日本企業の組織の理念型としてタイプJを策定し、終身雇用、遅い人事考課と昇進、非専門的なキャリアパス、非明示的な管理機構、集団による意思決定、集団責任、人に対する全面的なかかわりという特徴をもつのが日本的経営であるとしている。それに対し米国的経営の理念型であるタイプAはタイプJと逆の性質をもっている。ただし、米国企業のなかにもタイプJと類似した企業が存在することを発見しており、そのような企業はおおむね高業績の優良企業である。ただ、これらの企業はタイプJを模倣したわけではなく、独自にこれらの制度を発展させてきたのである。そこでこれらの米国企業をOuchi(1981)ではタイプZと呼び、そこに見られる経営手法のなかにこそ生産性を高める要因があることを指摘した。同書は海外の研究者に日本的経

営の優位性を知らしめ、かつ日本的経営論が理論としても大きなインパクトをもつことを世界に向け発信した点で、非常に大きな貢献をなしたとって過言ではない。ちなみに本研究との関連でいけば、日本的経営の人材マネジメント制度についての言及が豊富であった点が注目される。

この金字塔的な研究の後に、Ouchiの共同研究者でもあったPascal & Athos(1981)が同年に公刊された。同著では7つのS、すなわち戦略、機構、システム、スタッフ、経営スタイル、経営スキル、上位目標という比較次元を用いて日本の松下電器と米国のITTを比較した。結論として、日本が優位に立っている主な理由は戦略や機構といったハードな部分にあるのではなく、むしろソフトな経営スキルにあると指摘した。しかし、同著のなかでは集団主義や曖昧な意思決定に触れながらも、それを支える非公式コミュニケーションや「禅」の影響を指摘するにとどまるなど、経営制度の本質を把握するという点ではOuchi(1979)の貢献には及ばなかったと評価できる。

米国発の日本的経営論に触発されてか、この後は日本企業における企業文化の側面に焦点を当てる研究が相次いで公刊されるに至る。そのひとつが世界的なベストセラーとなったPeters & Waterman(1982)によるエクセレント・カンパニー論であり、もうひとつはDeal & Kennedy(1982)のシンボリックマネジャー論である。Peters & Waterman(1982)は財務指標および革新性で卓越した業績をあげている企業すなわちエクセレント・カンパニーに共通している基本的特質とは何かを綿密に調査した。結果として、エクセレント・カンパニーは、行動の重視、顧客に密着した情報収集、自主性と企業家精神、人を通じての生産性向上、価値観に基づく実践、基軸から離れない関連型の多角化、単純な組織と小さな本社、集権と分権の使い分け、という8つの基本的特質を共通して持っていることを明らかにした。Deal & Kennedy(1982)は約80社の企業をランダムで抽出し、文化強度と企業業績の関係を調査した。結果として、そのなかの18社が強い文化的な信念を有しており、それらの企業はいずれも高業績の企業であった。一方で、このような強い文化を持たない他企業では、そのような相関は見られなかったとしている。

両者とも、いわゆる「強い文化」を有する企業は高業績をあげるという論調であるが、これらは米国の従来からの優良企業にも存在するものであるため、特段日本的経営から企業文化を学べと主張する研究ではないことに注意したい。この意味で、これらの研究は日本的経営論とは呼べないかもしれない。<sup>13</sup>

1980年代半ばに入ると、日本的経営論のパイオニアであるAbegglenがAbegglen(1985)を上梓し、日本的経営論は成熟期を迎えるに至った。そのなかで同氏は、若者の価値観多様化により集団帰属意識の希薄化がもたらされており、日本的経営に動揺を与えていることを指摘する。さらに、日本社会や日本文化に固有な特徴を有する日本的経営は、日本企業の海外進出ないし多国籍化に際して桎梏になることも指摘しており、日本的経営の変革という難題へいかに

13 企業文化論だけでなく、たとえばHammer & Champy(1993)のビジネス・プロセス・リエンジニアリング論や、それに反旗を翻したPrahalad & Hamel(1994)のコア・コンピタンス論も、その理論構築においては日本的経営のある部分を参考にしていないという説がある。しかし、これらの理論においては日本的経営が純化されてしまっており、その過程でむしろアメリカナイズされてしまった感がある。この点でこれらの理論は日本的経営論とは呼べぬであろう。

取り組むかを示唆している。同研究は Abbeglen(1958)と同様に、日本的人材マネジメント制度への言及が豊富であるのが特徴である。また、Ouchi(1981)が日本的経営の普遍性を説くのに対して、同研究ではその特殊性を強調する傾向がある。この研究以降、日本的経営の見直しを示唆する論考としては、他にも終身雇用や年功賃金の部分的変容を示す労働大臣官房政策調査部編(1987)が公刊されている。

そしてこの少し前からであるが、日本企業による海外直接投資が盛んになるなか、日本的経営の海外移転可能性に関する議論が、石田(1985)をはじめとして盛んになされるようになった。この研究の潮流はいわば日本的経営の普遍性を問うものであり、その普遍性が示されるにつれ、それが国際的にみて高業績を引き出すためのシステムであるという見解につながっていった。とくに海外日系企業の高い生産性や国際競争力の背景として、日本の生産システムへの注目が集まり始めた。

とりわけ 1980 年代中盤以降、日本の生産システムの優位性を主張する論考が増え始めた。とりわけトヨタの生産方式に焦点を当てた門田(1985)は数カ国語に翻訳され世界中にインパクトを与えた研究書であった。トヨタ生産システムはジャストインタイム(JIT)の生産システムであることが強調された。JITでは必要なものを必要な量だけ必要な時に生産することで、過剰在庫や過剰人件費を排除し、コスト低減を実現するシステムである。

これを受けて、海外発の日本の生産システム研究も公刊された。米国は当時著しい産業衰退に陥っていたが、この要因究明のために 2 年間にわたり詳細な学際的研究が進められ、このプロジェクトの調査報告書は Dertouzos *et al.*(1990) という著書にまとめられるに至った。同著は日本においても間もなく翻訳書が公刊されている。さらに、MIT が中心になってそれまで 5 年間続けてきた自動車産業に関する大規模な国際研究プロジェクトは Womack *et al.*(1990) へと結実する。世界の優れた自動車生産システムの主流はかつて米国が誇っていた大量生産方式ではなく、日本企業がとっている企画、製品開発、製造、さらには部品業者、販売業者に至るまでの無駄なく柔軟なリーン生産方式に移行したと指摘するに至るのである。生産システムへの強い関心は、その範疇を超えてやがて製品開発過程へと及び、Clark & Fujimoto(1991)のような研究が公刊された。

日本の生産システムの国際的な優位が叫ばれるなか、果たして従来の米国型大量生産方式すなわちフォーディズムをそれが超克しうるかについての論考が出現し始めた。Kenny & Florida(1993)、加藤・スティーブン編(1993)は、日本の生産システムが「ポスト・フォーディズム」であるか否かについてホットな論争を展開させた。日本の生産システムの普遍性についても関心が高まり、たとえば安保(1994)は「適用」と「適応」という観点から同システムの海外への適用可能性をつまびらかに実証している。

この他の研究潮流としては、移転可能性の議論ではなく、日本企業と諸外国企業との比較研究も続々と公刊されはじめた。たとえば、日米企業の経営比較研究である加護野・野中・榊原・奥村(1983)、日韓比較の佐護・韓(1991)、佐護・安(1993)、日独比較の大橋・小田・シャンツ編(1995)、大橋・深山・海道(1998)、最近では日中韓比較の王・尹・米山(2005)などを挙げるができる。人材マネジメントに特化した国際比較研究としては、たとえば日台韓独比較の佐護(1997)、日本と諸外国合わせて 8 か国比較を実現した奥林・今井・風間編(2000)が優れた

研究として挙げられる。

以上のように、1980年代から1990年代前半にかけて日本的経営論は隆盛を極めたといつてよいであろうが、バブル崩壊以降の長期不況にあえぐ日本的経営を目の当たりにする1990年代後半以降に入ると、日本的経営論はかつての活況を失ってしまった。もちろん日本的経営論の公刊は続いてはいるが、牧野(1999)や小越(2006)のように、もっぱら日本的経営の現状に対し懐疑的な見方をする批判的研究が多くを占めるようになってしまった<sup>14</sup>。

以上に日本的経営論の系譜を簡単にたどってみた。日本的経営論といっても多様な視座が乱立しており、また時代によっても論点が変容していることも確かであり、まさに百家争鳴といった状態である。既に明らかのように、そこで捕捉されている日本的経営とは当然ながら、人材マネジメントの範疇にのみ限定されるのではなく、その制度や慣行は非常に多岐にわたっている。日本的経営論の分析視角が多様であるために、そこで捕捉される日本的経営は多様であり、収拾がつかない状況にある。日本的経営に含まれるものは何なのかについては、諸論者からいくつもの説得的見解が提示されてきた。

経営職能管理としては一般に人事管理の他にも、生産管理、財務管理がある。これら以外にも、経営理念や組織風土、組織文化、企業統治、経営戦略、組織間関係、組織設計原理、業務遂行方法(職務設計原理)といった側面が企業全体のマネジメントを考える際には重要な論点である。また加護野(1997)は、日本的経営とは日本の文化や制度的な条件をもとに成立した経営の考え方や経営システムであることを、同著のなかで一貫して力説する。そして、日本的経営に特徴的な制度や慣行だけでなく「愚直の経営」といった思想やイデオロギーを提示している。この点で、日本的経営の制度面以外、とりわけ文化や理念といったソフト面へ注目することも重要であることが確認できる。しかし、あまりに拡散する議論をいったん集約するために、ここでは占部(1997)に依拠しつつ整理を掲載しておく。

図表1のように、日本的経営とは人材マネジメントのみを包含する概念ではなく、上記に挙げた種々のサブシステムから構成されることが確認できる。また、サブシステムの間には重複した内容も含まれていたり、サブシステム間に補完性があつたりする点には留意したい。たとえば、JIT生産は柔軟な作業組織を前提としていたり、メインバンクシステムが多元的牽制につながっていたりするなどである。なお、企業間関係を企業以外との関係にまで拡張すれば、企業政府間関係にも日本的経営の特徴が捕捉できる<sup>15</sup>と思われるかもしれない。しかし、その論点は経営学の範疇ではなく、むしろ経済学とりわけ日本経済論のなかで取り上げられるべき内容であるので、ここでは分析の対象外としている。

また、日本的経営においてしばしば指摘されるような、無形で暗黙知的な内容、たとえば企業文化や組織風土といった内容は図表1には意図的に含めなかった。この理由をしばらく説明したい。日本的経営が指し示す内容のなかには、制度的なハードな側面と、社会・文化的なソ

14 もとより日本的経営が抱える内在的問題、たとえば長時間労働や低賃金構造などに対する批判的な視点からの研究は存在してきた。とりわけ人材マネジメントにおける負の側面を扱う研究として熊沢(1989)、木元編(1991)、松本(1993)などを挙げることができる。

15 たとえば、民間産業分野における広範な政府規制の存在とそれに対する企業のマネジメント、政官財の癒着、さらには政府と地方公共団体の関係における企業行動のあり方などがここでの例として考えられる。

フトな側面の二面がある。日本の経営論で前者を強調する論者は日本の経営が普遍的であると  
し、後者を強調する論者は日本の経営が日本固有であり海外には移転が難しいとすることが多  
い。これは国内研究者のみならず、海外研究者でも当てはまることである。本研究は立論の性  
質からして前者の立場をとるものとする。

ここで仮に日本の経営が日本固有の社会的・文化的要因によつてのみ生成されたものである  
とすれば、それは途端に普遍性を失ってしまう。なぜなら、それらの要因は多分に暗黙知的で  
あるため言葉で表現することが困難であるためである。そうであれば日本の経営の海外移転は  
難しく、日本の経営は米国の HRM や HRM 実践に影響を及ぼしえないことになる。この場合、  
そもそも本研究の立論がまったくの無意味ということになる。しかし、本研究ではそうは考え  
ておらず、むしろ日本の経営の本質を社会的・文化的要因に求めることには限界があるのでは  
ないかと考えている。もちろん社会的・文化的要因を無視するというのではなく、企業の経  
済合理的な活動の所産として各国の文化が生成されるという立場を本研究がとっているだけの  
ことである。

さらに、日本の経営には企業の生産性や国際競争力を高めるためのシステムが内在しており、  
この経済的側面を重視するほうが学術的研究においても、実践的意義においても、実りある議論  
ができると考えられる。この点で日本の経営はすべての部分においてではなくとも、一定の普遍  
性をもつシステムであると、本研究では捕捉している。よって、本研究でいう日本の経営は「制  
度そのもの」であると捉え、本研究の分析対象も制度的側面のみに限定することにしたい。

図表 1 日本の経営の内容整理

カテゴリー	内 容
人材マネジメント	・雇用制度と慣行（終身雇用、年功序列、企業別労働組合） ・従業員に対する教育（人材育成）
生産管理	・ジャストインタイム、カンバン方式 ・QCサークル
財務管理	・間接金融、メインバンクシステム ・株式相互持合い
企業統治	・横並びで短時間の株主総会 ・内部者昇進による経営者 ・取締役と執行役の未分化 ・多元的率制システム
組織構造と組織過程	・柔軟な作業組織構造、曖昧な職務境界 ・組織内コミュニケーション（稟議制、根回し） ・企業間取引制度（企業集団、系列、下請）
経営戦略	・マーケットシェア重視 ・内部開発中心の多角化 ・長期的視点の経営 ・漸進的でスピーディなイノベーション

出所：占部（1997）、310～313頁の記述に依拠し作表。ただし、筆者が一部加筆修正。

#### 4. 3 本研究でいうところの日本的経営とは

それでは本研究でいう日本的経営の内容は占部(1997)が挙げるすべてののかといえ、答えは否である。その理由は以下である。本研究の問題意識に立ち返り、「日本的経営はHRMの定着にどのような影響を及ぼしたか」を解明しようとするれば、理論間の分析レベルの整合性を考慮しなければならない。HRMの分析対象が企業で働く「人的資源」である以上、本研究で扱う日本的経営の範囲も「人的資源」の管理に言及する部分のみにとどめるほうが妥当であると考えられる。ゆえに本研究では、日本的経営をその人材マネジメントの側面<sup>16</sup>にのみ限定して議論することとしたい。そうであれば、本研究でいう日本的経営とは「日本的人材マネジメント」と換言することも可能である。したがって、HRMに影響したのも日本的経営の人材マネジメント部分のみといえるであろう。

以上、日本的経営とはいかなる経営制度を含むのかについて議論を展開したが、人材マネジメントの側面に限定したとしても、論者によってその見解は異なる。さらに、日本的経営が注目され始めた1950年代から現在に至るまで、その内実がまったく変容しなかったかといえ、おそらくそうではないであろう。占部(1984)や織畑(1993)がいうように、まさしく日本的経営は進化するのである。そうであればなおさら、本研究でいう日本的経営とはいったいどの時代のそれを指すのが明確に規定されなければならない。

本研究では1970年代～80年代のそれを日本的経営と捉えることが望ましいと考えている。なぜなら、本研究の問題意識にある「HRMの定着」は1980年代以降に起こったのであるから、この定着に影響を及ぼした先行要因、ここでは日本的経営が1980年代かそれより少し前でないかと不自然であるためである。もちろん、その時点よりかなり以前の現象に対して懐古的に注目され、それが理論の定着に影響を及ぼすということも考えられなくはない。ただし、日本的経営が隆盛を謳歌し様式化された事実として定着したのがこの時期であったことをかんがみるとき(Aoki,1988)、日本的経営の諸理論への影響力は1980年代に最も高まったとみるのが妥当である。それ以前であれば、日本的経営は確かに存在していたが、国際的な知名度はさほど高くなかったと思われる。また、1990年代とくに後半以降にもなると日本企業の斜陽化が進むとともに日本的経営の評価が一転しまうので、この時期に影響したとは言い難い。

そして後述するように、日本的経営がHRMの定着に影響するためには、その媒介項としての「日本的経営論」があるわけであるが、日本的経営論の勃興はまさに1980年代に起こっていたのである。1980年代に公刊された日本的経営論の著書、とりわけ米国の研究者によって発せられた見解は、米国だけではなく世界全体に日本的経営のプレゼンスを高めるのに一役買ったことは間違いのないであろう。以上より、本研究でいう日本的経営は1980年代において様式化された事実として捕捉された諸制度の体系、なかでも人材マネジメント諸制度の体系を指すものとする。

そうであるならば、1980年代の日本的経営とは何であるかを探るためには、1980年代における世界的に著名な米国発の日本的経営論をひもとき、そのなかで提示されている日本的経営を

16 通常、人材マネジメントといった場合には、いわゆる人事諸制度を指すものと思われる。ただし、本研究ではこれに加えて人事諸制度に影響を及ぼす組織構造や、構造や制度の結果として生起する組織行動も、人材マネジメントの一部をなすとみなし議論を展開する。



洗い出す作業が求められることになる。ここで考えられる著書とは Vogel(1979)、Pascal Athos(1981)、Ouchi(1981)、Abeggren(1985)、Dertouzos *et al.*(1990) といった著作である。論者によって何を日本の経営の制度とするかは異なるので、複数の論者が取り上げる制度もあれば、一人の論者のみが取り上げる制度もある。当然ながら全論者が取り上げる制度（各論者が取り上げる制度の共通部分）が重要なのであろうが、そうすると途端に制度の数が少なくなってしまう。ここでは、いずれの研究も学界に大きな影響を与えたと考え、いずれかの論者が取り上げた制度（各論者が取り上げた制度の和集合）を列挙し、図表 2 に整理しておく。ただ、捕捉される日本的人材マネジメントの制度的特徴は Ouchi(1981) と Abeggren(1985) において詳細に記述されており、本研究も彼らの記述に多くを依っている。あくまでも断っておきたいが、ここで挙げる論者が指し示す日本の経営が真なるものであるかどうかは不明であるし、その説明がここでの目的ではない。あくまで HRM に影響を及ぼした日本の経営とは何であったのかを探究することがここでの目的である。

図表 2 本研究でいうところの日本の経営（人材マネジメント諸制度のみ列挙）

- ・ 高い忠誠心
- ・ 長期にわたる手厚い企業内人材育成
- ・ 社内での幅広い異動
- ・ 遅い年功昇進
- ・ 終身雇用
- ・ 企業別組合
- ・ 職位と責任の分離
- ・ 協調性や和の重視、チームワーク

※ 人材マネジメント制度の範疇に含まれるか微妙であるが、関連する組織行動論的側面として「先輩後輩関係の重視」「上下間相互の意思伝達」「曖昧な指示・答弁」「広く包括的な人間関係」「広く包括的な人間関係」も取り上げられている。これらは上でみた「職位と責任の分離」や「協調性や和の重視、チームワーク」といった組織構造の結果生じる組織行動であると考えられる。

出所：日本の経営論の系譜で挙げた米国発の諸文献をもとに筆者作成。

## 5. 「日本の経営」はどのような経路で「HRM」に影響したのか

### 5. 1 本研究の分析枠組の図解

第 3 節と第 4 節での文献整理をもとに、ここでは HRM 生成ならびに定着のシナリオを仮説的に記述する。まず 1960 年代に行動科学と人的資本論の影響を受けて啓蒙的に新たな人材マネジメントのあり方が模索され、それが HRM 概念に結実した。ただし、HRM はいくぶん規範的な側面も有するためすぐには定着しなかった。しかし、1970 年代から 1980 年代の米国経済の停滞に直面したとき、改めて資源たる人への関心が高まり、ようやく 1980 年代以降にして HRM が定着したというものである。

ただ、このシナリオでまだ不明確であるのは、なぜゆえに HRM が PM に比して優位である

という考え方がこの時期に広まったのか、すなわち **HRM** が定着に至ったのかという点である。確かに米国企業の競争力低下という要因はあったはずであるが、では米国企業の競争力を高めるための方向がなぜ **HRM** の特徴に向けられたのか、他の方向はなかったのかという点が説明しにくい。もし仮に **HRM** が実践的にも理論的にも有用であることが受容され、コンセプトレベルで定着するとすれば、特定の条件が必要であろう。それは、行動科学や人的資本論を援用して設計された制度が、現実企業においても有効であるという例証である。

実は、日本的経営とりわけ人材マネジメント諸制度こそがその例証であった。行動科学や人的資本論を援用して設計された制度が、日本企業においてすでに有効活用されていたとすれば、日本的経営という実践的側面によって行動科学の理論的有用性が裏付けられたといつてよい。もしそうであるならば、日本的経営こそが **HRM** の制度設計に際しての有効な指針となり、**HRM** の普及と定着を裏書きする形になる。ここではじめて日本的経営が **HRM** の定着に影響したという冒頭で設定した命題の妥当性が示されるのである。

折しも 1980 年代は日本的経営論が隆盛を極めた時代でもあり、日本国内のみならず全世界に発信するような研究書が公刊された時代であった。米国が日本的経営に注目し始めたのも、現実の日本企業の生産性の高さ以外に、日本的経営論を通じて日本的経営の内実が解明され始めたところに起因していると考えられる。とはいえ、まことしやかな命題が真であるかは別の話であり、学説史的にこの点が分析されたことはこれまでわずかであったのである。これが明らかにされれば、**HRM** の定着に寄与した要因の解明につながる。

それでは日本的経営は **HRM** にどのような形で影響を及ぼしたのであろうか。既存研究の問題点は「日本的経営」と「日本的経営論」の区分があいまいであり、**HRM** が摂取した知見というのは日本的経営の実践的側面からなのか、それを分析対象とする研究の理論的側面からなのかがよく分からなかった。同様に **HRM** というときにも、米国の **HRM** 実践の一般をさすのか、**HRM** の理論体系を指すのかが不明であった。これらを混同すると議論が成立しなくなるため、本研究の命題を証明するためにはこれらの概念の区分を行ない、そのうえで議論を整理することが求められる。そこで試論的ではあるが、本研究で独自に作成した分析枠組が図表 3 である。図表 3 は、日本的経営と **HRM** のそれぞれについて、理論的側面と実践的側面を明確に区分し、4 つの象限に区分した図解である。表の行では理論と実践を区分している。一方、列では経営実践が行われるとともに理論構築時の分析対象となる企業の本国籍を、日米で区分している。

図表 3 本研究における分析枠組の図解

	日本企業	米国企業
実践的側面（現実）	(2) 日本的経営	(1) <b>HRM</b> 実践
理論的側面（学界）	(3) 日本的経営論	(4) <b>HRM</b>

（出所）筆者独自に作成。

ここで直ちに予想される反論は、日本人研究者が構築した **HRM** の理論は「日本の **HRM**」になり得ないのか、日本企業で行なわれる **HRM** 実践は「日本の **HRM** 実践」になり得ないのか、

というものである。実際に黒田 (2006) に見られるように、日米各国で実践されている HRM 実践を「日本の HRM」と「アメリカの HRM」と区分して議論を展開する方法もあろう。しかし、本研究ではあえて「日本の HRM」は論理的に存在しえないと考えている。なぜなら、日本人による HRM の研究は、あくまでも人材マネジメントに対する普遍的理論を指向する「米国発の HRM」のなかに吸収されるものであり、「米国発の HRM」に対する貢献を念頭においているためである。ゆえに、日本人による HRM の研究は図表 3 でいう (4) に該当することになる。そうすれば、HRM の主唱国は米国しかなくなるのであり、黒田 (2006) のように「アメリカの HRM」と断る必要もないのである。

同様に、日本で行なわれる HRM 実践は、HRM 実践ではなく日本的経営なのである。したがって、それは図表 3 の (2) に該当することになる。仮に日本的経営が米国発の HRM 実践に影響を受け変容したとしても、それは日本的経営の制度的側面が変容したことを意味するのであり、それが HRM 実践と化したわけではない。日本において経営現象が発現している限り、それは HRM 実践ではなく日本的経営なのである。

本研究の問題意識に立ち返ろう。本研究が対象としているのは (2) から (4) への影響はあったのか否か、そしてあったとすればどのような過程でそれが影響したのかという論点である。ここでいくつかの可能性を考えてみよう。基本的な影響の経路を考えると、大きくは 3 つのパターンがあるといえる。第 1 に、(2) → (4) へという直接影響の経路であり、第 2 に、(2) → (1) → (4) という間接影響の経路であり、第 3 に、(2) → (3) → (4) という間接影響の経路である。以下ではそれぞれの経路について考察する。

## 5. 2 日本の経営から HRM への直接的影響

まず、HRM の研究者ないし HRM 教科書の執筆者が直接的に日本的経営を観察・分析し、みずらかの論文や著書にその成果を取り入れたとする可能性がある。HRM が日本的経営から何か新しい知見を学ぶとすれば、直接的に学んでくる可能性は大である。この場合、(2) → (4) へという直接的な影響がみられることになる。つまり、米国の研究者が日本企業のオフィスや工場に直接出向いて事例研究やサーベイ調査を行なう方法である。しかし、(2) → (4) の影響を分析するのは困難であるかもしれない。米国研究者による日本企業へのアクセス可能性を指摘するまでもなく、言語障壁の存在などにより日本企業の直接的観察はかなり困難である。日本企業における人材マネジメントを分析した HRM 研究や、HRM 実践の日米比較により HRM の理論体系を構築しようとした HRM 研究は少なかったといえる。まして日本企業に対する調査から得られた 1 次資料をベースとして HRM の教科書を書くことは現実的ではなかったのである。

もちろん、(2) と (1) を比較検討し経営学理論の充実に貢献した研究は相当数存在したが、理論化の方向は一樣ではなかった。たとえば、(2) と (1) を比較するために大規模な国際比較サーベイ調査を行なったうえで、(2) の特質をつまびらかに説明し、(3) の理論構築を目指そうとした加護野・野中・榊原・奥村 (1983) などがある。他には Dertouzos *et al.* (1990) や Womack *et al.* (1990) のように日本の自動車産業を直接分析した報告書は存在してきたが、これらの研究の落としどころは生産システム論であった。これらの研究は (2) と (1)

の比較により（２）の優位性と普遍性を見出そうとするものであるから、研究の貢献はむしろ（３）へ向けられたことになる。

この他にも、日米企業の経営比較により（３）の構築に向かうものはそれなりになされてきた。比較的最近の研究では、**Jacoby(2005)**を挙げることができる。同氏は1990年代以降すなわちバブル経済崩壊以降の長期不況において、日本的経営がどのように変容したかを豊富な1次資料を提示しつつ議論している。同研究での発見事実は多岐にわたるが、総じて企業統治がステークホルダー型から株主志向型へと向かい、それに伴い雇用慣行も組織志向から市場志向へと向かいつつあることが示されている。この変容は日米企業に共通することであるが、もとより米国企業は株主志向、市場志向であったため、むしろ日米の経営制度の相違は大きくなる傾向にあるとしている。同研究は日本的経営論やHRMといった個別領域にとどまらず、体系的な資本主義理論の構築を試みている点で、（３）の研究か（４）の研究か位置づけることは困難であるが、HRMのみを対象としたわけではない点で（３）に位置づけることが妥当と考えられる。

**Jacoby(2005)**は2000年代の研究<sup>17</sup>であり、本研究が対象としている1980年代の日本的経営論には該当しないので、これ以上深く言及しない。ここで確認したいのはいずれも（２）と（１）を比較した研究はいずれも（３）に傾斜しがちであるということだ。換言すれば、（２）と（１）を比較したうえで、米国の人材マネジメントのあり方を理論化するHRM研究は少なく、（４）へ落としどころを向ける研究は僅少であった。一方で、（２）→（３）の経路での日本的経営論の蓄積が盛んになされたわけである<sup>18</sup>。

### 5. 3 HRM 実践を経由しての影響

次に、（２）→（１）→（４）の経路を考えよう。（２）→（１）は実務面での日本的経営を摂取した面を表す矢印である。つまり日本企業の実務を米国企業が直接的に学ぶことにより、あるいは日本的経営が日系在米子会社に移転されることによって、日本的経営が米国に定着し、その知見が教科書に採用される可能性がある。あるいは、日米共同出資の企業、たとえばNUMMIやSATURNなどにおいて部分的に日本的経営が取り入れられ、それをベースとして日本的経営がHRMに純化される可能性も大いにある。日本的経営の米国移転や現地化はさかんに行なわれてきたことから、（２）→（１）の経路が存在したことは先行研究からもはや自明である。

（２）→（１）の移転プロセスを考察するなかで純粋な（２）を析出する研究は数多い。ただし、この方向に向かう研究は日本的経営論を志向することが多く（３）に位置づけられることが多いので、（４）には該当しない。すなわち（１）→（４）の経路で日本的経営が伝播するケースはそもそも少なかった。

17 これに類する研究として、日立の事例分析を通じて日本的経営が共同体的特性を相変わらず維持していたとした Inagami & Whitaker(2005)や、外資系企業により買収された日本企業の経営がいかに変容したかを実証した Olcott(2010)の諸研究がある。これらもやはり理論的貢献としては（３）に対するものが大きいのが、今後の研究発展の可能性いかんによっては（４）の研究蓄積が進む可能性もある。

18 もちろん、日本的経営とHRMの双方に貢献しうる研究が、最終的に（３）と（４）のどちらに入るかは明示的に区別できるわけではない。研究の象限上の分類方法は今後の課題として残されている。

また、本研究では(2)→(1)→(4)の経路による影響を本質的な理由により重視しない。なぜなら、これらの工場で成功した日本的経営の諸制度は少なからず米国化された可能性が高いので、これらが参照している現象は日本的経営とはいえなくなっているためである。なかんずく、(2)→(1)の移転プロセスのなかで純粋にベストプラクティスの人材マネジメントを抽出しようとする研究は、人材マネジメントの普遍性を追究するため(2)から何かを析出しようとしているのではない。何も「日本的」と冠する経営制度にこだわっていないわけであるから、(2)も(1)も関係ないのである。

#### 5. 4 日本の経営論を媒介とした影響

最後に(2)→(3)→(4)の経路でHRMが日本の経営から影響を受ける過程を考えよう。(2)→(3)の経路は、純粋な日本的経営から理論が純化され、日本的経営論が形成される経路を示している。(3)には上でみた研究以外にもおびただしい研究蓄積が存在する。国内の日本的経営のみを分析対象とする研究のほかにも、5.2で見たような(2)と(1)の比較研究がある。あるいは、(2)→(1)の移転プロセスを考察するなかで純粋な(2)を析出し、(3)の理論構築を行なう安保(1994)のような研究も存在する。

HRMが日本の経営実務から何かを学びとる場合、HRM論者が直接日本に出向いて調査するよりは、日本的経営論と呼ばれる書物を参照して自身の研究に取り込むことのほうが多いと考えられる。なぜなら、距離的な制約や言語的障壁などが1次資料の収集を困難にするからである。研究上の制約をさておくとしても、純粋な形態で発現した日本的経営は、日本的経営論のなかにこそ詳細に記述されていることは言うまでもない。そうであれば、日本的経営論に関する有力な文献を参照することから日本的経営を学び、その知見をHRMの理論構築に活かすという研究者の行為は非常に理にかなっている。よって、命題における影響の経路として可能性が高いのはとくに(3)→(4)であり、我々が命題を証明するためにはここに重点を置いた分析を行なえばよい。(3)→(4)の分析は互いに理論レベルでの分析となり、学説史的に意義のある研究になりうる。

#### 5. 5 命題の証明にあたって必要な作業は何か

命題の証明にあたって必要な作業は概ね以上で確認できた。ただ、ここでは日本的経営とHRMの連関に言及する諸研究が、この作業をなぜ行ないえなかったのかを反省材料として指摘しておこう。上述の岩出(2002)と江(2003)は(2)または(3)が(4)に影響を及ぼしたことを示唆するものの、実際のところ(2)と(3)の明確な概念区分ができていなかったし、(1)と(4)の概念区分も曖昧であったといえる。一方、上林(2011)は日本的経営として(2)を示していることは明確であったが、HRMを示す内容が論文前半では(4)、後半では(1)と変化していた。要するに、既存研究では理論的側面と実践的側面の区分が不十分であった。

またその不十分さはさておくとしても、日本的経営がHRMに影響を及ぼしたことを説明する論法として、(2)と(4)の共通点と差異点を見出すにとどまっており、結局のところ(2)が(4)に及ぼした影響を解明することには成功しなかったのである。とはいえ、これらの研究が無価値であったと批判するつもりはない。むしろ(2)または(3)と(4)の連関を問

ような学説研究自体が国内ではわずかであったことから<sup>19</sup>、これら諸研究の貢献は高く評価されなくてはならないこと、これだけは断っておきたい。

先行研究の限界を超越し、かつ命題を証明するための作業は何か。何よりも注目しなければならないのは(3)→(4)の経路の解明であるが、ここで探究しなくてはならないのはHRM研究における日本的経営の扱われ方である。HRM論関連の論文は無数に存在しており、これらすべてを渉猟したうえで、それぞれにおける日本的経営の扱いを調べることが今後必要な作業として考えられる。しかし、いくら無数の文献を調べたとして、一体何割の研究が日本的経営の影響を受けたと分かったとき、本研究の命題が成立するのだろうか。この問いに対する解を導くのは容易ではない。

命題が成立するか否かの基準は、多くのHRM研究者によって日本的経営の重要性が認識されたという客観的事実の有無である。そこで注目したいのは、HRMの「教科書」の記述である。米国のHRM研究者が執筆した教科書において、日本的経営論の参照度合いがどのようなものかを分析することが求められる。というのは、教科書の記述は程度の差こそあれ通説的見解を示すのが一般的であり、そのなかで特定の概念や理論が記述されるということは、当該概念ないし理論が多くの人々にその意味を共有されたことを示すからである。ゆえに、教科書においてHRM概念が定着したか否かを把握したうえで、その過程で日本的経営がいかなる形で取り込まれたかを知ることが不可欠である。教科書分析を通して、思想の変化を表す学術的研究の潮流を正確に捕捉することができる。分析対象の教科書は、米国で公刊されている数多くの教科書となろうが、HRM概念が定着したのが1980年代から90年代前半であるとすれば、分析対象は主としてこの時期の教科書となる。そのなかで、本研究で提示した米国発の日本的経営論の論考がどの程度引用され、とりわけどの箇所而言及されているかがポイントである。日本的経営論から図表2に示される日本的経営の人材マネジメント諸制度が抽出され、HRMの理論構築に貢献していることが判明すれば、学説史的にも非常に大きな意義のある発見事実となろう。

## 6. 結語

以上、本研究の分析枠組の図解から判明したことは、日本的経営がHRMの定着に及ぼしうる経路のなかで、日本的経営論を媒介とした影響があったか否かが不明なことである。そうであれば、本研究の命題を証明するために必要な作業とは「1980年代から1990年代前半の米国HRM教科書のなかで日本的経営論の研究書（ただし海外諸国に大きなインパクトを与えた書物に限定）がどのように参照されているかを内容分析する」ことでしかないと結論づけることができる。これにより、理論的裏付けによってHRMの定着がなされたことが証明可能となる。先に述べたように、HRMとSHRMの断絶性が僅少であるのに対し、PMからHRMへの移行はまさにパラダイム・シフトとさえ呼ぶうるものである。それに対し日本的経営が一定の影響を及ぼしたことが明らかにされるとすれば、日本的経営の普遍性のみならずその理論への純化という点でも大きな意義があると思われる。

19 もちろん、福井(2008)のように日本の人事考課研究と、米国の人事考課研究の双方を検討した研究はあるが、その類いの研究はもっぱらHRMにおける特定のサブシステムのみを分析対象としている。人材マネジメントのトータルシステムの理論的側面について体系的に日米比較した研究は、これまでに多くはなされてこなかったといえる。

最後に本研究のインプリケーションについて言及しておきたい。本研究は純粋な学説史的研究を目論んでいるため実践的含意に乏しいので、ここでは理論的含意のみを示すこととする。第1に、各国のHRMの分析を行なう際に、理論的側面と実践的側面を区別することの重要性を説き、新たなる分析枠組を提示したことである。そしてこの区分に基づいて、日本の経営とHRMの連関に関して関連のある文献をある程度整理し、それらが分析枠組のなかでどのように関連づけられるかを示した点である。

第2に、これまで一般的に通念と考えられてきた命題をより深く検討することにより、その命題が未だ確証される段階には至っていないこと、そして命題を確証するために必要な作業は何であるかを、各概念を明確に規定することを通じて明確に示した点である。本研究の貢献は文献整理のみにあるのではなく、むしろ今後貢献をなすべく必要な作業は何かを提示した点にある。この作業は短期間に終わるものであるはずがなく、地道な分析を積み重ねていくことが、PMとHRMの相違点を明確化するためには不可欠である。

本研究に残された研究課題として重要と考えられることは、HRMの定着に及ぼした経営戦略論の影響に関する分析である。HRMに経営戦略の議論が入り込んできたのは主として1980年代であり、1990年代に入るとむしろ一般に言われるSHRMの議論が盛んになされるようになった。本研究でいうHRMの定着時期がそれより少し後に経営戦略論の影響が大きくなったとみるべきであろう。HRMにおける戦略面の強調は、HRMの特徴として再三挙げられるものであるから、HRM概念の定着期の議論を行なう際には避けて通れない。本研究の問題意識からいえば次の点が知りたい。理論的側面である経営戦略論と、実践的側面である日本の経営は、相互にどのような関係をもっており、それらはHRMに対してどのような影響を及ぼしたのだろうか。双方の影響は相互補完関係にあったのか、それとも別々に独立したものだったのであろうか。

もとより日本企業の経営戦略は典型的には成長志向、顧客志向の戦略であると通説的には説かれることが多い一方で、日本企業の経営者には明確な長期ビジョンを有した人物が少なく、米国企業で通常使われる経営戦略をこれまで苦手としてきたことも指摘されている（三品、2005）。その一方で、HRMで前提とされる戦略は、米国発の事業戦略論や競争戦略論（Porter, 1985）、最近では資源ベース戦略論（Barney, 1991）に由来する戦略であることが多い。この事実を踏まえれば、HRMは日本企業の経営戦略からは何かをさほど学んだわけではないと推測可能である。HRMにおける戦略面の強調は、米国企業の経営戦略重視の実践と、それを分析する経営戦略論の発展によって、押し進められた可能性が高い。上林（2011）の用いる比喻をそのまま用いれば、まさしくHRMにアメリカン・スパイスをきかせたといえるであろう。

しかしながら、筆者が専門領域とする人事考課やパフォーマンス・マネジメントにおいては、単に生産性のみを強調する評価制度から、顧客志向ないし品質志向の評価制度への移行が議論されるなど、必ずしも米国流の戦略のみがあるべき戦略の姿ではないことが示唆されている（福井、2011）。顧客志向や品質志向はむしろ日本企業において重視される戦略である。この点で米国のHRMは、戦略面においても日本の経営から何かを学び続けているのではないかというのが、本研究の最後に示しておきたい仮説である。日本の経営と経営戦略論、HRMの3者の連関については稿を改めて議論したい。

## 参考文献

## (欧文文献)

- Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, New York: Free Press  
(占部都美監訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社) .
- Abegglen, J. C. (1985) *Kaisha: The Japanese Corporation*, New York: Basic Books (植山周一郎訳 (1986) 『カイシャ』講談社文庫) .
- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, New York: Cambridge University Press.
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Becker, G. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press (佐野陽子訳 (1976) 『人的資本』東洋経済新報社、訳書は第2版の翻訳) .
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets*, New York: Free Press (梅津祐良訳 (1990) 『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版) .
- Bratton, J. & Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 2<sup>nd</sup> ed., London: Macmillan (上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也監訳 (2009) 『人的資源管理 — 理論と実践 — (第3版)』文眞堂) .
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the history of American Enterprise*, Cambridge, Mass: MIT Press (三菱経済研究所訳 (1967) 『経営戦略と組織』実業之日本社) .
- Clark, K. B. & Fujimoto, T. (1991) *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Mass: Harvard Business Press (田村明比古訳 (1993) 『製品開発力』ダイヤモンド社) .
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Mass: Addison-Wesley (城山三郎訳 (1983) 『シンボリック・マネジャー』新潮社) .
- Dertouzos, M. L., Lester, R. K., & Solow, R. M. & The MIT Commission (1990) *Made in America*, Cambridge, MA: MIT Press (依田直也訳 (1990) 『メイドインアメリカ』草思社) .
- Dore, R. P. (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley, Calif: University of California Press (山之内靖・永易浩一訳 (1987) 『イギリスの工場・日本の工場』筑摩書房) .
- Drucker, P. F. (1971) "What we can learn from Japanese management," *Harvard Business Review*, March-April, pp.110-122.
- Guest, D. E. (1987) "Human Resource Management and Industrial Relations," *Journal of Management Studies*, Vol.24, No.5, pp.503-21.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press. (一条和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社) .
- Hammer, M & Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation*, New York: Harper Collins (野中郁次郎監訳 (2002) 『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社) .
- Inagami, T. & Whittaker D. H. (2005) *The New Community Firm. Employment, Governance and Management Reform in Japan*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kant, I. (1788) *Kritik der reinen Vernunft* (波多野精一訳 (1979) 『実践理性批判』岩波文庫) .
- Kenny, M. & Florida, R. (1993) *Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to*



- the U.S.*, New York: Oxford Press.
- Kono, T. & Clegg, S. R. (2001) *Trends in Japanese management: continuing strengths, current problems and changing priorities*, New York: Palgrave Macmillan (吉村典久監訳 (2002)『日本的経営の变革』有斐閣) .
- Jacoby, S. M. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton: Princeton University Press (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社、.2005年) .
- Meggison, L. C. (1967) *Personnel: a behavioral approach to administration*, Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- Miles, R. E. (1965) "Human Relations or Human Resources?," *Harvard Business Review*, Vol. 43, July-Aug, pp.148-163.
- OECD (1972) *Manpower Policy in Japan*, Paris: OECD (労働省訳編 (1972)『OECD 対日労働報告書』日本労働協会) .
- Olcott, G. (2009) *Conflict and Change: Foreign Ownership and the Japanese Firm*, Cambridge: Cambridge University Press (平尾光司・宮本光晴・山内麻理訳 (2010)『外資が変える日本の経営』日本経済新聞社) .
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Mass: Addison-Wesley (徳山二郎訳 (1981)『セオリー Z』CBS・ソニー出版) .
- Pascal, R. T. & Athos, A. G. (1981) *The Art of Japanese Management*, New York: Simon and Schuster (深田祐介訳 (1981)『ジャパニーズ・マネジメント』講談社) .
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York, Harper & Row (大前研一訳 (1983)『エクセレント・カンパニー』講談社) .
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*: New York: Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺健夫訳 (1985)『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社) .
- Robbins, S. P. (2012) *Essential of Organization Behavior, 8<sup>th</sup> ed.* New Jersey: Pearson/ Prentice Hall (高木晴夫訳 (2009)『組織行動のマネジメント (新版)』ダイヤモンド社) .
- Vogel, E. F. (1979) *Japan as No.1: Lessons for America*, New York: Harper & Row (上田敦生訳 (1979)『ジャパン・アズ・ナンバーワン』TBS ブリタニカ) .
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roose, D. J. (1990) *The Machine That Changed The World*, New York: Rawson Associates (沢田博訳 (1990)『リーン生産システムが世界の自動車産業をこう変える』経済界、1990年) .

#### (日本語文献)

- 安保哲夫 (1994)『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房。
- 飯田史彦 (1998)『日本的経営の論点』PHP 新書。
- 石井脩二編 (2003)『知識創造型の人材育成』中央経済社。
- 石田英夫 (1987)『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 伊藤健市・田中和雄・中川誠士 (2006)『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会。
- 岩田龍子 (1978)『日本的経営の編成原理』文真堂。
- 岩出 博 (2002)『戦略的人的資源管理論の実相』泉文堂。
- 占部都美 (1978)『日本的経営を考える』中央経済社。
- 占部都美 (1984)『日本的経営は進化する』中央経済社。
- 占部都美 (加護野忠男補訂) (1997)『経営学入門 (改訂増補)』中央経済社。

- 王効平・尹大栄・米山茂美 (2005) 『日中韓企業の経営比較』 税務経理協会。
- 大橋昭一・小田章 (1995) 『日本の経営の解明』 千倉書房。
- 大橋昭一・小田章・G. シャンツ編 (1995) 『日本の経営とドイツの経営』 千倉書房。
- 大橋昭一・深山明・海道ノブチカ (1998) 『日本とドイツの経営』 税務経理協会。
- 岡田行正 (2008) 『アメリカ人事管理・人的資源管理史』 同文館。
- 奥林康司 (1973) 『人事管理学説の研究』 有斐閣。
- 奥林康司 (1996) 「日本の経営の研究動向」 『国民経済雑誌』 第 174 巻第 1 号、85 ～ 97 頁。
- 奥林康司・今井齊・風間信隆編 (2000) 『現代労務管理の国際比較』 ミネルヴァ書房。
- 小越洋之助 (2006) 『終身雇用と年功賃金の転換』 ミネルヴァ書房。
- 織畑基一 (1993) 『「日本の経営」進化論』 プレジデント社。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較』 東洋経済新報社。
- 加護野忠男 (1997) 『日本型経営の復権』 PHP 研究所。
- 加藤哲郎・スティーブン編 (1993) 『国際論争：日本型経営はポスト・フォーディズムか？』 窓社。
- 上林憲雄 (2011) 「人的資源管理パラダイムと日本型人事システム」 『国民経済雑誌』 第 203 巻第 2 号、21 ～ 30 頁。
- 木元進一郎編 (1991) 『激動期日本の労務管理』 高速印刷出版。
- 熊沢 誠 (1989) 『日本の経営の明暗』 筑摩書房。
- 黒田兼一 (2006) 「人事労務管理の新展開」 『立命館経営学』 第 44 巻第 5 号、1 ～ 17 頁。
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練』 有斐閣。
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学』 東洋経済新報社。
- 小池和男 (1994) 『日本の雇用システム』 東洋経済新報社。
- 江 春華 (2003) 「人的資源管理の生成と日本の経営」 『現代社会文化研究』 第 26 号、129 ～ 146 頁。
- 櫻井雅充 (2011) 「HRM 研究における実践的転回」 『神戸大学大学院経営学研究科大学院生ワーキングペーパー』 201013a。
- 佐護譽・韓義泳 (1991) 『企業経営と労使関係の日韓比較』 有斐閣。
- 佐護譽・安春植 (1993) 『労務管理の日韓比較』 泉文堂。
- 佐護 譽 (1997) 『人事管理と労使関係』 泉文堂。
- 島 弘 (2000) 「人的資源管理論の本質とその問題点」 『同志社商学』 第 51 巻第 5・6 号、70-89 頁。
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』 日経 BP 社。
- 津田眞激 (1976) 『日本の経営の擁護』 東洋経済新報社。
- 津田眞激 (1981) 『現代経営と共同生活体』 同文館。
- 津田眞激 (1987) 『日本の経営の人事戦略』 同文館。
- 土屋守章・許斐義信 (1995) 『これからの日本の経営』 日本放送協会。
- 庭本佳和 (2012) 「組織過程と労務・人事過程：HRM(人的資源管理)の展開」 『甲南会計研究』 第 6 号、11 ～ 37 頁。
- 野瀬正治・河野俊明・太田康嗣・山中俊之・武内宏之 (2004) 『人的資源管理のフロンティア』 大学教育出版。
- 野呂一郎 (1998) 『HRM とは何か』 多賀出版。
- 間 宏 (1963) 『日本の経営の系譜』 日本能率協会・文眞堂。
- 間 宏 (1964) 『日本労務管理史研究』 ダイヤモンド社。
- 橋本行史 (2005) 『日本のシステムにいかに向き合うか』 みるめ書房。
- 長谷川廣 (1998) 「人的資源管理の特質」 『産業と経済』 第 12 巻第 3・4 号、11 ～ 19 頁。
- 長谷川廣編 (1998) 『日本型経営システムの構造転換』 中央大学出版会。
- 浜口恵俊・公文俊平編 (1983) 『日本の集団主義』 有斐閣。

- 林 正樹 (1998) 『日本の経営の進化』 税務経理協会。
- 晴山俊雄 (2005) 『日本賃金管理史』 文眞堂。
- 福井直人 (2008) 「日本企業における人事考課制度の変遷」 神戸大学大学院経営学研究科課程博士論文。
- 福井直人 (2009) 「日本企業における能力考課基準の変容」 『商経論集』 第 44 巻第 1・2・3・4 号合併号、19～42 頁。
- 福井直人 (2011) 「パフォーマンス・マネジメントに関する理論的考察」 『商経論集』 第 48 巻第 3・4 合併号、61～94 頁。
- 牧野富夫 (1999) 『「日本の経営」の崩壊とホワイトカラー』 新日本出版社。
- 松本正徳 『日本の経営と「合理化」 (改訂版)』 中央大学出版部。
- 松山一紀 (2005) 『経営戦略と人的資源管理』
- 三品和広 (2005) 『戦略不全の論理』 東洋経済新報社。
- 三戸 公 (1991) 『家の論理 I・II』 文眞堂。
- 三戸 公 (1994) 『「家」としての日本社会』 有斐閣。
- 三戸 公 (2004) 「人的資源管理の位相」 『立教経済学研究』 第 58 巻第 1 号、19～34 頁。
- 村田修造 (2002) 『日米経営比較』 大学教育出版。
- 森本三男 (1999) 『日本の経営の生成・成熟・転換』 学文社。
- 門田安弘 (1985) 『トヨタシステム』 講談社。
- 八代尚宏 (1997) 『日本の雇用慣行と経済学』 日本経済新聞社。
- 游 忠君 (2010) 「日本の経営と人的資源管理」 『白鴎大学大学院経営研究』 第 10 号、119～164 頁。
- 吉田和男 (1993) 『日本型経営システム』 東洋経済新報社。
- 労働大臣官房政策調査部編 (1987) 『日本の雇用慣行の変化と展望』 大蔵省印刷局